

Liderar con confianza en tiempos inciertos

por Don A. Moore y Max H. Bazerman

Agosto 31, 2022



Nils Jacobi/Getty Images

Resumen. Si busca una estrategia infalible para obtener certeza, tenemos malas noticias para usted: el mundo es complicado y los mercados son difíciles de predecir. Pero si busca ideas para gestionar un futuro incierto, tenemos buenas noticias. Hay herramientas para pensar en la incertidumbre y utilizarla a fin de planificar y tomar decisiones. Estas herramientas son útiles en la vida cotidiana y en todos los climas económicos, independientemente de si el mundo está en guerra o en paz; si la economía está creciendo o contrayéndose; y si estamos en un mercado alcista o bajista. A continuación, compartimos cinco herramientas para

prosperar en un mundo incierto: el valor esperado, la sabiduría del público, la calibración de la confianza, la cobertura y la comunicación de la incertidumbre con confianza. [cerrar](#)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

[Read in English](#)

Serena hizo todos los números e hizo las mejores estimaciones posibles cuando preparaba las proyecciones de ventas del producto que gestionaba para el próximo trimestre. Utilizó las lecciones de sus estudios de posgrado en estadística y ciencia de la decisión. Informada por las tendencias históricas, las previsiones económicas y las proyecciones del mercado, estimó un volumen total de ventas de 1000 unidades. Además, estimó un 15% de probabilidad de que las ventas cayeran por debajo de 900 y un 15% de probabilidad de que las ventas superaran los 1100. Cuando terminó de presentar su pronóstico, el primer comentario fue del CEO; se echó hacia atrás, miró a Serena con el ceño fruncido y dijo: «No le pago para no estar seguro».

Muchos de nosotros, como el CEO de Serena, imaginamos que quieren predicciones perfectas hechas con absoluta certeza. Para personas así, el momento económico actual ha traído una aprensión particularmente aguda. La prensa empresarial informa de sólidas cifras de empleo y bajo nivel de desempleo, pero alta inflación y un crecimiento económico anémico. Las noticias están plagadas de especulaciones sobre si la recesión se avecina, aunque algunos funcionarios del gobierno ofrecen previsiones optimistas y palabras reconfortantes. Es un panorama complejo que deja una incertidumbre sustancial sobre el futuro. ¿Debería

su empresa invertir en la contratación de personal adicional o reducir las ventas en caso de que una recesión provoque una disminución de las ventas?

Si busca una estrategia infalible para obtener certeza, tenemos malas noticias para usted: el mundo es complicado y los mercados son difíciles de predecir. Pero si busca ideas para gestionar un futuro incierto, tenemos buenas noticias. Hay herramientas para pensar en la incertidumbre y utilizarla a fin de planificar y tomar decisiones. Estas herramientas son útiles en la vida cotidiana y en todos los climas económicos, independientemente de si el mundo está en guerra o en paz; de si la economía crece o se contrae; y de si estamos en un mercado alcista o bajista. Aquí compartimos cinco herramientas para prosperar en un mundo incierto.

Piense en los valores esperados

La esencia de la racionalidad es seleccionar el curso de acción con el mayor valor esperado. Calcular el valor esperado es tan fácil como multiplicar el valor por su probabilidad. Por ejemplo, el valor esperado de una apuesta que paga 20\$ con una probabilidad del 50% es de 10\$. Si pudiera jugar a esta apuesta todos los días de su vida a un coste de 9 dólares, saldría adelante a la larga. Debería arriesgarse todos los días, aunque la mitad del tiempo perdería 9 dólares. En los días de pérdida, puede que se sienta triste por haber tenido mala suerte, pero no tiene que arrepentirse de su elección de jugar; fue una buena elección, dado lo que sabía en el momento en que tomó la decisión.

Jeff Bezos lanzó una inversión temprana en Amazon.com utilizando la lógica del valor esperado. Vio una gran ventaja potencial de su negocio minorista en línea, pero también reconoció un riesgo sustancial. Advirtió a los primeros inversores que había un 70% de probabilidades de que fracasara y que su inversión perdería valor. Pero las posibles recompensas asociadas

a ese 30% de probabilidades de éxito, argumentó, eran suficientes para superar el 70% de probabilidades de fracaso. De hecho, un dólar invertido en Amazon.com cuando la empresa comenzó a cotizar en bolsa en 1997 valdría hoy 1840 dólares. Digamos que, en el momento de la IPO, había un 70% de probabilidades de fracaso y un 30% de probabilidades de un rendimiento de 1.840 dólares por la inversión de un dólar. Eso daría a la inversión de un dólar un valor esperado de 552\$ (es decir, 1870\$ multiplicado por un 30%). Ese valor esperado hace que la inversión sea una buena idea.

La lógica que subyace a los valores esperados reconoce que el futuro es incierto y nuestras decisiones deben reflejarlo. Parte de la incertidumbre del mundo es simplemente irreducible. Es una locura, por ejemplo, fingir que puede predecir el lanzamiento de la moneda o la rueda de la ruleta. Del mismo modo, muchos de los sistemas sociales y económicos en los que operamos son lo suficientemente complejos como para que sea funcionalmente imposible predecir sus operaciones a la perfección.

La historia está repleta de previsiones confiables de gente inteligente que, en retrospectiva, parecen ridículas. Tomemos, por ejemplo, el cofundador de Apple Computer, Steve Wozniak predicción pesimista en 1985: «El ordenador doméstico puede estar siguiendo el camino de los videojuegos, que son una moda moribunda. Para la mayoría de las tareas personales... el papel funciona igual de bien que un ordenador y cuesta menos». O considere la pronóstico sombrío en su best-seller de 1968, *La bomba de población*, que el mundo se quedaría sin comida y «cientos de millones de personas se van a morir de hambre» en la década de 1970. En un mundo complejo, debemos pronosticar con humildad. Abandone la pretensión de que puede anticipar con precisión lo que sucederá. Sin embargo, por lo general, la respuesta no es encogerse de hombros y decir: «No tengo ni idea

de lo que pasará». En cambio, piense en la gama de posibilidades y las probabilidades de cada una. Considerar explícitamente cómo puede equivocarse puede ayudarlo a ser más humilde.

A menudo pedimos a los participantes en nuestros estudios que informen de su confianza de diferentes maneras. Una coincide con la forma en que más a menudo nos invitan a pronosticar el futuro: informan de una mejor suposición y de su confianza en ella. Por ejemplo, les pedimos que estimen la temperatura alta, un mes fuera, en la ciudad donde viven. Cuando se les pregunta de esta manera, en todos los estudios, las personas afirman estar un 70% seguras de que la temperatura real estará dentro de los 5 grados de su estimación, a pesar de que solo tienen razón el 30% de las veces.

Una segunda forma de pronosticar es estimar la probabilidad de cada una de varias posibilidades. Por ejemplo, puedo dividir el rango de temperaturas probables en un conjunto de intervalos, cada uno de 10 grados de ancho. Cuando la gente estima estas probabilidades, la probabilidad más alta asignada a cualquier rango de 10 grados es menor, normalmente un poco por debajo del 50%. Ahora eso sigue siendo un exceso de confianza en relación con su tasa de aciertos del 30%, pero es mucho mejor.

Utilice la sabiduría de la multitud

Incluso los expertos tienden a confiar demasiado en sus estimaciones y la mayoría de nosotros tenemos demasiada confianza en que podemos encontrar al experto adecuado. La El Wall Street Journal pide a economistas expertos que predigan los principales resultados económicos para el próximo año. Hay una gran variación en sus predicciones. ¿Cómo debería utilizar la distribución de las previsiones de los expertos? Muchos usarían el consejo del mejor experto. Eso es básicamente lo que defendía el filósofo griego antiguo Sócrates:

En primer lugar, pregunte si hay alguno de nosotros que tenga conocimiento de eso sobre lo que estamos deliberando. Si lo hay, sigamos su consejo, aunque sea uno solo y no le importe el resto.

Un enfoque diferente se basa en la sabiduría de las multitudes. En su libro de 2004 sobre la popularización de esa idea, James Surowiecki argumentó que las reglas simples de agregar juicios dentro de un grupo, incluido el uso de una media o mediana, o el voto mayoritario para decisiones de sí/no, suelen superar a las estrategias de toma de decisiones más complejas. El profesor de negocios Rick Larrick y sus colegas muestran las ventajas de una estrategia de «seleccionar público», que consiste en elegir un pequeño número de expertos y promediar sus opiniones. Promediar las estimaciones de todos los economistas del WSJ la encuesta es una mejor estrategia que seleccionar la estimación del mejor predictor del año anterior. Pero promediar los cinco principales predictores del año anterior supera a una media simple de todas las opiniones de los economistas.

Es nuestra ansia de certeza lo que nos lleva a perseguir a un solo experto, el que pueda hacer predicciones perfectas. Y este deseo también nos hace vulnerables a los charlatanes que nos mienten y fingen que lo saben; o peor aún, esos megalómanos tienen tanta confianza que creen sinceramente que lo saben. Tenga cuidado con el líder, empresario o candidato político que afirma tener certeza sobre un futuro incierto. Revelan más arrogancia que perspicacia.

Calibre su confianza

Muchos libros de autoayuda y de negocios pueden darle la impresión de que su reto en la vida es maximizar su confianza. ¿No debería ser optimista? «Una de las cualidades más

importantes de un buen líder es el optimismo», escribió el CEO de Disney, Robert Iger, en sus memorias de 2019, *El viaje de su vida*. «La gente no está motivada ni energizada por los pesimistas». Nuestro consejo para aceptar la incertidumbre podría hacer que se vea indeciso o, peor aún, pesimista. Los buenos líderes deberían esforzarse por tener confianza, ¿verdad?

Mal. Esforzarse por lograr la máxima confianza puede llevar a todo tipo de malas decisiones. El exceso de confianza en sus ganancias futuras podría llevarlo a gastar más de lo que tiene. El exceso de confianza en su invencibilidad puede llevarlo a correr riesgos que podrían acortar su esperanza de vida. El exceso de confianza en su popularidad puede llevar a comportarse de maneras molestas y ofensivas. El exceso de confianza en su éxito puede socavar la inversión en el esfuerzo necesario para lograrlo.

Los buenos cálculos del valor esperado requieren estimaciones precisas tanto de la probabilidad como de la rentabilidad de las diferentes opciones. Eso no es fácil cuando las ilusiones lo llevan a sobreestimar la probabilidad de obtener resultados deseables. Por el contrario, si es un pesimista a la defensiva, puede tener la tentación de sobreestimar el riesgo de desastre para motivarse a evitarlo. Ambos son sesgos que debe intentar eliminar de sus cálculos del valor esperado. Quiere precisión. Una vez que haya calculado tanto el valor como la probabilidad con la mayor fidelidad posible, podrá considerar su actitud ante el riesgo. Si es reacio al riesgo, necesitará que la incertidumbre se compense con valores esperados más altos. Por otro lado, los solicitantes de riesgo estarán dispuestos a aceptar valores esperados más bajos a cambio de la oportunidad de conseguir un premio mayor.

Analista de decisiones y exjugadora de póquer profesional Annie Duke, en su libro, *Pensando en las apuestas*, describe cómo los jugadores ayudan a calibrar la confianza de los demás desafiando pronósticos inverosímiles con la pregunta: «¿Quiere apostar?»

Puede ser un juego divertido para jugar con sus colegas si no está de acuerdo en algo. En lugar de discutir, apueste por sus creencias. Anote las previsiones de todos y resuelva las apuestas más tarde.

Puede ser una forma útil de mejorar en la calibración de su confianza: lleve un registro y lleve una puntuación. Acostúmbrese a hacer pronósticos probabilísticos de eventos inciertos. Entonces regrese y compruebe con qué frecuencia tenía razón. Cuando afirmó tener un 90% de confianza en que cumplía una fecha límite determinada, ¿con qué frecuencia lo hacía? Si su confianza está perfectamente «calibrada», habría cumplido esa fecha límite 9 de 10 veces.

Los gerentes pueden ayudar a otros en sus organizaciones a calibrar mejor su confianza recopilando predicciones y puntuándolas más tarde. ¿Se ajustará un proyecto de desarrollo a lo previsto? ¿El proyecto se mantendrá dentro del presupuesto? Registre las estimaciones de todos sobre estas probabilidades y, a continuación, puntúelas y hágalas públicas más tarde. Comparta los resultados para que la gente conozca su propia precisión. Anime a quienes le informan a que informen honestamente de su incertidumbre. No sea como el jefe de Serena, quien, exigiendo certeza, fomentaba pronósticos inexactos y con exceso de confianza.

Cubra sus apuestas

Incluso aquellos, como Serena, que se sienten cómodos con la incertidumbre y piensan en el futuro como una distribución de los posibles resultados, todavía tienen que tomar decisiones. ¿Cuántas unidades debería producir la división de Serena? No puede producir una distribución de probabilidad. La respuesta simple es tomar la media de la distribución de probabilidad. Pero esa simple respuesta asume costes simétricos de sobreestimar frente a infravalorar. Si Serena proporciona ventiladores a los

pacientes más enfermos de Covid, producir muy pocos podría provocar muertes innecesarias, pero producir demasiados solo requiere almacenarlos para poder usarlos más tarde. En este caso, Serena debería equivocarse por el lado de la sobreproducción.

Por poner otro ejemplo, existe incertidumbre sobre cuánto tiempo llevará llegar al aeropuerto y pasar por el control de seguridad. Como perder un minuto su vuelo es peor que esperar un minuto en la puerta, se equivoca al principio. Cuanto mayor sea la incertidumbre, antes deberá dirigirse al aeropuerto. Y cuanto mayor sea la dificultad esperada de encontrar un vuelo más tarde, antes llegará. Por otro lado, si siempre llega más de una hora antes a la puerta, quizás esté siendo un poco demasiado cauteloso.

No siempre es obvio si errar en una dirección es más caro que errar en la otra. Un ejemplo clásico es el problema de los vendedores de periódicos. Para un vendedor de periódicos cuyos periódicos no vendidos no valen nada al día siguiente, el exceso de producción es un desperdicio. En este caso, dada la incertidumbre en torno a la demanda de periódicos, el vendedor de periódicos que busque evitar el desperdicio debería cometer el error de imprimir menos periódicos. Por otro lado, si cada papel vendido es lo suficientemente rentable, la subproducción que no satisface la demanda de los clientes representa un lucro cesante. Decidir cuántos papeles imprimir requiere sopesar estas preocupaciones.

Una distribución de probabilidad precisa y bien calibrada puede ser de gran ayuda para seleccionar el curso de acción con el valor esperado más alto. Por ejemplo, las previsiones meteorológicas precisas han supuesto una enorme bendición económica, no solo para los agricultores sino también para cualquier otra empresa que dependa del tiempo. ¿Necesito una tienda de campaña para mi evento al aire libre? Bueno, si he vendido 10 000\$ en entradas que tendría que reembolsar si el evento se cancelara por la lluvia y

una tienda de campaña costara 5000\$, entonces debería alquilar una tienda de campaña si la probabilidad de lluvia es superior al 50%. Las previsiones meteorológicas no son perfectamente precisas, pero la evidencia sugiere que las previsiones meteorológicas de la Administración Nacional Oceánica y Atmosférica *son* bien calibrado: llueve aproximadamente la mitad de los días, cuando la NOAA pronostica un 50% de probabilidad de lluvia.

El jefe de Serena puede haber querido que sus ejecutivos fueran capaces de predecir con certeza. Pero, la confianza calibrada de Serena permite a la organización desarrollar planes contingentes basados en un futuro incierto. Cubrir sus apuestas puede permitir a la empresa pensar en un plan para encontrar rápidamente personal adicional en caso de que las ventas comiencen a subir. Y la misma lógica puede permitir a la empresa vigilar las posiciones abiertas en otros lugares de la empresa, en caso de que las ventas caigan y necesiten menos personal.

Comunique la incertidumbre con confianza

En nuestro libro, *Liderazgo de decisiones*, aconsejamos a los líderes que distingan la confianza con la que informan lo que saben de la certeza de sus previsiones. No necesita fingir que puede predecir perfectamente un futuro incierto para resultar decisivo. La investigación de Celia Gaertig y Joe Simmons muestra cómo los líderes pueden enhebrar esta aguja. Gaertig y Simmons descubrieron que las previsiones más creíbles informaban de incertidumbre con confianza: «Estoy seguro de que los Golden State Warriors tienen un 60% de posibilidades de ganar su próximo partido». Por el contrario, los investigadores descubrieron que el público era muy escéptico con respecto a las predicciones categóricas realizadas con poca confianza: «No estoy seguro, pero creo que los Warriors ganarán su próximo partido».

El primer consejo es convincente porque reconoce tanto la incertidumbre real en eventos futuros como indica que el asesor ha recopilado información relevante para especificar esa incertidumbre con precisión. De hecho, eso es por lo que debemos esforzarnos, aunque no pueda satisfacer nuestro anhelo de certeza y nos deje con la incómoda realidad de ser incapaces de predecir el futuro con certeza. «La incertidumbre es una posición incómoda», admitió el filósofo Voltaire, «pero la certeza es absurda».

Demasiados líderes piensan que mantener su credibilidad les exige fingir niveles absurdos de certeza. Esto no solo es falso, sino que también pone en peligro su reputación cuando sus predicciones seguras resultan ser erróneas. De hecho, pretender estar seguro de los resultados intrínsecamente inciertos debería socavar la credibilidad de los líderes incluso antes de que su predicción segura demuestre ser errónea. En cambio, los líderes sabios recopilarán suficiente información para poder informar con confianza de la incertidumbre que queda.

Lecciones para líderes

El mundo está lleno de incertidumbre. Ignorar esa incertidumbre y fingir que puede hacer predicciones perfectas es falso o delirante. Tomará mejores decisiones si incorpora con precisión la incertidumbre en su propio pensamiento y en sus cálculos del valor esperado. Además, será un mejor líder si ayuda a quienes lo rodean a comprender con precisión la incertidumbre, los ayude a cuantificarla y los ayude a realizar mejores cálculos del valor esperado. El resultado serán mejores decisiones con valores esperados más altos.

Esto puede reducir los salvajes cambios del péndulo organizacional que siguen a los intentos fallidos de predicción perfecta. Cuando piense incorrectamente que debería haber podido predecir lo que pasó, se verá obligado a cambiar los

sistemas, los procesos y el personal para evitar el error. Si cree que debería haber anticipado un aumento de la demanda, aumentará la producción para satisfacer esa demanda en el futuro. Pero si ese pico de demanda se debió en parte a eventos fortuitos que no se repetirán, habrá cometido el error de producir demasiado; todos hemos visto péndulos organizacionales balancearse de esta manera. En cambio, debe basar sus decisiones y las cantidades de producción en su mejor estimación de la distribución de la demanda subyacente, incluidos los costes relativos de la sobreproducción frente a la subproducción.

La lección es aprender todo lo que pueda sobre las incertidumbres de nuestro complejo mundo. Reflexione honestamente sobre lo impredecible del futuro. Haga las mejores estimaciones de probabilidad que pueda y úselas para obtener los cálculos del valor esperado más precisos. Nunca sabrá con certeza que tienen razón y siempre deseará tener más información para reducir su incertidumbre. Pero si lleva un registro y una puntuación, usted y sus colegas podrán mejorar su calibración y mejorar con el tiempo. Estamos dispuestos a apostar a que valdrá la pena.

DM

Don A. Moore holds the Lorraine Tyson Mitchell Chair in Leadership at the Haas School of Business at the University of California at Berkeley. He is the author of *Perfectly Confident: How to Calibrate Your Decisions Wisely* (Harper Business, 2020).

MB

Max H. Bazerman is the Jesse Isidor Straus Professor of Business Administration at Harvard Business School and the author (with Don A. Moore) of *Decision Leadership: Empowering Others to Make Better Choices* (Yale University Press, 2022) and *Better, Not Perfect: A Realist's Guide to Maximum Sustainable Goodness* (Harper Business, 2020).

Recommended For You

How Companies Can Be Proactive - Not Reactive - on Social Issues



Can Zombie Firms Survive Rising Interest Rates?



Managing Shareholders in the Age of Stakeholder Capitalism



Should You Tell a Prospective Employer About Your Caregiving Responsibilities?

